

経営計画とオンライン・システム (三)

敷 田 禮 二

はじめに

第一節 経営計画とオンライン化前史

(一) 戦前の諸問題

(二) 健全財政一カ年計画……………(以上本誌二四卷三号)

(三) 再建三カ年計画

(四) 安定経営二カ年計画

第二節 経営計画とオンライン化の準備過程

(一) 高度経営三カ年計画

第三節 経営計画と付加価値生産性管理体制

(一) 第一次大和経営計画

(二) 第二次大和経営計画

第四節 オンライン・データ通信システム

(一) 第三次大和経営計画……………(以上本誌二五卷一号)

(二) 新経営三カ年計画

第五節 経営計画の財務的效果

第六節 系列・中小運輸業とオンライン化

第七節 経営計画と消費者・労働者……(以上本誌二六卷三号)

経営計画とオンライン・システム (三)

(四) 新経営三カ年計画 一九七〇年四月から一九七三年三月にかけての、この計画は、これまでの計画の名称にみられた「大和」なる文字を削除している。労資協調思想を表現するためにつけられたこの文字は、すでに指摘したように福島前社長によってつけられたものである。さきの計画の期間中である一九六八年三月に、いわゆる「日通事件」ないし金の延板事件が摘発された。そして、福島氏を含む一部役員などの不正が、当時からかなりの社会的な話題となったことはよく知られている。こうして、「大和」なる文字削除については、スキャンダルのイメージ・チェンジなどの解釈は可能である。しかし、問題は、名称の変化にあるのではなくて、内容と性格にある。すなわち、新経営三カ年計画の基本的性格はどうなったのか。結論的にいえば、それは、第一次大和経営計画以外のそれと基本的には同一である。つまり、「個々の従業員の計画への参画」による「労使の協働体制」ならびに「生産性賃金制度」の確立をめざしている。

つぎに、計画内容にみられるいくつかの特徴を指摘しておく

う。第一は、七〇年代日本経済がなわ一〇%程度「高度成長」するという見通しを前提にした輸送需要の変化（物流近代化政策による諸輸送機関と輸送体系の変化）を見越していることである。それは、一般的にいえば「輸送のシステム化への適応」であり日通としては「輸送を構成する包装・荷役・保管・輸送流通加工などの諸機能の最適組合せと、これを効率的に管理⁽⁵⁸⁾できる情報伝達機能をあわせて創造販売する総合輸送業者への指向」である。

この特徴点をもう少し具体的にいえば、小口や僻地扱いはできただけさせて収益性の高い地域つまり独占企業の大口貨物を扱う太平洋沿岸ベルト地域（南関東、東海、阪神）におけるフレート・ステーション、トラック・ターミナル、海上コンテナ基地、流通センターなどに必要に応じ設備と人員を即応的に配置することである。そのために「店所や所属の壁をこえた広域運用」と宿舍の増設が計画され、とくにベルト地域の施設・「即効的トラック倉庫」などのために六五〇億の投資計画となっている。まさしく、すでに指摘した設備の「有効活用」と「機動作戦」による労働強化策であり利潤率上昇策である。

第二の特徴は、こうした作戦や活用をいっそう効果あらしめるための従来のオンライン・システムの適用範囲の拡大と強化という点である。それを示すいくつかの事例を指摘しておこう。その一つは、カルピス食品工業とのシステムの結合ないし業務提携である。⁽⁶⁰⁾ もう一つは、全国に約四、三〇〇の支店をもちそ

れらをオンラインで結合している地方銀行六一行との「海外セツト旅行」の業務提携である。⁽⁶¹⁾ さらに、日本サンホーム（アカカ、モノゲン、ミツワの三洗剤メーカーの共同販売会社）との保管、輸送、配達システムの結合や三越との同じような結合がある。また、三菱商事、三菱自動車工業を中心とした三菱グループは世界第二位のレンタカー会社エイビス社との合弁会社「ダイヤモンド・レンタカー」の設立にさいし日通に五%の資本参加を申入れている。そして、これは同グループが日通の全国データ通信網の利用を見込んでいたという。こうした他企業システムとの結合のうちで、日通にもっとも大きな利益を保証するのは、国鉄の全国コンピュータ・ネットワークとの結合であろう。⁽⁶⁴⁾

このようなシステムの適用範囲の拡大は、営業秘密の防衛上一定の限界をもちながらも生産の社会化を促進し一面では利潤率の上昇となつてあらわれる。したがって、範囲の拡大は、本稿のさいごでふれるように、一国内にとどまるわけではない。それが、第三の特徴であり、情報網の国際化をともなった「国際一貫輸送体制」の計画である。いうまでもなく、こうした計画はすでに進行中であり、たとえば、日通・三井物産、東邦物産による合併運輸をインドネシアに設立し同国の「物的流通機構の近代化を促進」し「進出」の日本企業のための「流通網の整備」の要求を満そうとしている。また、七二年八月から開始した日通と大韓通運による「日韓一貫輸送」がある。このほか、

アメリカのU.D.C社やカナダのボーダー・ブローカーやオランダの大手通運会社バン・ゲン・ルー社やフランス・ダンサス社や西ドイツのシェンケル社や全ソ運輸公団などの海陸空にわたる「国際一貫輸送体制」もすすみつつある。

右のような特徴をもつ新経営三カ年計画の計数的内容は、(一)最終年度の年間営業収入目標三、一〇〇億円(六九年の基準年度比一二%増)、(二)同一人一ヵ月当り営業収入目標二万七、〇〇〇円(同比一二%増)、(三)同付加価値生産性一六万円(同比一二%増)となっている。従来の長期計画に比べると最高の「高度成長」目標となっている。

こうした計画の実現度については第五節の財務分析のところでもみるが、ここでは、おおまかに最終年度七二年度営業収入目標三、一〇〇億円についてのみふれておこう。七〇年度は約二、七二〇億円、七一年度は約二、八六四億と徐々に目標に接近している。七二年度上期は約一、五〇〇億(『日本経済新聞』七二年八月一五日における「予想」)である。したがって、下期は一、五〇〇億を上回るであろうし七二年度はよほどのことがないかぎり目標三、一〇〇億を下回ることとはあるまい。

(57) 本誌二五巻一号、一七四ページ。

(58) 日通「新経営三カ年計画」一ページ。

(59) 日通がこの太平洋ベルト地域に注目する理由は、沢村社長のつぎの発言によくあらわされている。つまり、計画立案時における全国貨物輸送量の地域的变化にかんし「地域的に見ると、たとえば太

平洋ベルト地帯といわれているような、面積では三分の一ぐらいしかないところへ約六〇%の人間が集まり、総生産の八〇%ぐらいを生産しているというようなことで、内容は品目別、あるいは地域別に見ても非常に大きな変化が生じてきている」(『経団連月報』七〇年九月号、二九ページ)と。

また、この地域における東・名・神高速道路を利用した大型ワンマン・トレーラー(一七・五トン)による大量・高速輸送が日通にもたらす効果について、日通・陸運部長はつぎのように分析されている。つまり、「①輸送時間が大幅に短縮でき、早期配達が可能となることにより、荷主へのサービスが向上した。②車両の大型化、一人乗務方式により一人当り幹線輸送トン数は四・〇トンから一七・五トンに向上した。③幹線上の輸送コストは従来の単車運行に比し約三〇%低減、特にコストに占める費目構成では、総人件費五二%が一四%と」なると(松浦嘉彦「トラック輸送の諸問題」、『輸送展望』一九七一年四月号、六五ページ)。

(60) 『日本経済新聞』七一年三月二七号。

(61) 『日本経済新聞』七一年七月二一日。

(62) 『プレジデント』七一年六月号、一二七ページ。

(63) 『日本経済新聞』七二年一月二一日。

(64) この問題についての国鉄の長期経営計画および国鉄「情報管理近代化の長期計画」のサイドからみた詳細にかんしては、拙稿「管理会計の現実的役割——国鉄・資本蓄積計画の変化」、『経済』七二年五月号参照されたい。

(65) この体制のメリットと今後の方向について日通総合研究所の市来氏はつぎのようにいわれる。「国際輸送におけるゼネラル・カーゴ

経営計画とオンライン・システム (三)

の総合的輸送コスト引き下げのための合理的な輸送方式としては、コンテナ船による海上コンテナ輸送がその主流となっている。この国際海上コンテナ輸送については、在来船輸送の場合のように、各運送区間毎にその取扱いや責任内容がコマ切れにされていたのでは一貫輸送のメリットが減殺されることになるので、これらの輸送取扱いを出荷先から届け先まで一貫して行なうところの国際協同一貫輸送業者の出現が必要となってくる。現在の海上コンテナ輸送は在来船輸送の影響が多分に残っているが……今後は、海運業者、陸上運送業者および港湾運送業者のいずれかによって、国際一貫運送業者としての役割が、それぞれの立場から、その主体者として演ぜられることになる。すなわち、海運業者は荷主と直結して安定した集荷体制を確立し、コンテナ船の運航効率を高めるため、陸上運送業者は一貫責任を負うことにより国際輸送の元請分野におけるシェアを拡大するため、また港湾運送業者は乙仲業務におけるL・C・L貨物のコンソリデーターとしての国際一貫輸送業者の分野の主体者を目ざして進出が活発に行われることになる」(市来清也「輸送近代化と協同一貫輸送業者」、『輸送展望』一九七〇年八月号、三八～三九ページ)。

第五節 経営計画の財務的效果

経営計画がどの程度の実現性ないし財務的效果をもつかについては、独占企業ではその市場独占などを条件としてかなりたかいことが一般に指摘されている。日通のそれについても、各計画についての検討のさい、それぞれ具体的にみてきているが、

ここでは、その検討をいくつかの分析指標によって総括的に再整理することにした。

われわれは、前稿(二)で、日通のオンライン・データ通信システムの内容を説明したのち、つぎのように指摘した。「日通の下請・系列企業の労働者もふくめるならば約一〇万人の労働者が、直接・間接にコンピュータの指示によって、効果的に動きまわっている」のである。この現場での労働強化は一人当りの営業収入を増加させ労働生産性をたかめる。同時に変動費的労務費を相対的に減少せしめる。また、事務における労働者数の減少およびトラック、荷役機械、倉庫などの「有効使用」は固定費を相対的に減少する。このようにして、分岐点を引きさげたうえで操業度をたかめる(営業収入の増加)とき、日通の利潤率は上昇するか、低下の一定の阻止がみられる」(67)とした。

そこで、第12表によって、日通にシステムが導入された時期(六九年四月稼働)前後からの「損益分岐点の位置」をみることにしよう。六九年(下期)以降は九一％程度と従来に比べて低水準で横ばいとなっていることは明らかである。七一年(上期)が九四・九％と一時的に上昇しているのは、当時一方では「合理化」投資による固定費の相対的增加にもかかわらず、他方で景気の後退を反映し売上収入が前期比ほとんど上昇しなかったためと考えられる。ともかく、システム導入後は分岐点が下向している事実を否定することはできない。こうした事実は、これまでに筆者が分析した新日鉄と国鉄についてと同様に指摘

第12表 日通の損益分岐点推移（単位：100万円）

	68年 下期	69年 上期	69年 下期	70年 上期	70年 下期	71年 上期	71年 下期
売上高	107,167	112,912	124,619	134,611	141,074	141,793	148,904
{ 固定費	33,193	34,657	36,772	40,772	42,361	44,397	40,705
{ 変動費	72,427	76,414	84,055	90,377	94,534	95,019	104,366
利益	1,547	1,841	3,792	3,627	4,179	2,377	3,833
損益分岐点	100,584	108,303	111,433	123,051	128,366	134,536	136,137
損益分岐点の 位置（％）	93.4	96.4	89.5	91.7	91.0	94.9	91.4

本表の作成は神奈川大・大橋英五氏の厚意による。分岐点の算定方式は日銀方式（『主要企業経営分析』）による。資料出所は有価証券報告書であるが、固定費・変動費の区分については、たとえば70年（上）の『有価証券報告書』22～24ページの損益計算書についていけば、「事業費」の中の「人件費」の50%、「減価償却費」と「租税公課」の全額、「一般管理費」の全額を固定費とし、他は全て変動費とした。

しうる傾向である。

このようなシステム導入効果はさしあたって「労働者一人当り売上高」の上昇⁽⁷⁰⁾となつてあらわれ「総資本利益率」のたかまりとして表現される。そして、後述のように、公表利益に含まれる利益いんべい分を考慮するならば、より明確に日通のシステム導入による個別利潤率の上昇ないし低下抑制の効果として理解することができる。もちろん、ここでシステムの導入だけが機械的に利潤率をたかめたと解するのは単純で誤りである。現実には、システム導入を軸とした多様な「合理化」の総合された結果とみるべきであり、あくまで軸としての効果である。つまり、基本的には、システム利用がもたらす、不変資本充用上の節約（現象的には資本回転率の上昇⁽⁷²⁾）による固定費減ならびに労働者数の相対的減少と一人当り売上増加による変動費の相対的減少とが結合した結果である。したがって、システム導入後といえども、景気後退による不可避的な売上減が急激となればシステムは万能の神ではなくなるのである。そこでは、システムを導入しなかつたばあいよりも利潤率低下の割合を多少とも少くするにとどまる程度のことである。それが資本主義的コンピュータ適用の限界でもある。

さて、システムを軸的な手段とした経営計画も含め、戦後経営計画の結果としての資本蓄積のテンポをみることにしよう。そのために、第13表における有形固定資産の伸び率をみていたきたい。敗戦の四五年（上）当時のそれは七、七〇〇万円で

と 経 営 諸 指 標

営業収入 (売上げ) (100万円)	営 業 利 益 (100 万円)	公表純 利 益 (100万円)	在籍労 働者数 (1000人)	労働者一 人当純利 益 (年額 1000円)	労働装 備 率 (1000円)	労働者一 人当売上 高 (年額 1000円)	労働者一 人平均手 給与 (月額 1000円)	労働者給 料・手当 (半年額 100万円)
280								
403			91.7		1	1		
633			98.5		1			
69,829		386	110.6	7	16	128		
16,943		791						
18,995		638	100.9	13	75	380		
20,462		906						
21,655		450	102.4	8	76	424		
20,265		545						
20,978		547	80.5	14	98	522		
22,838		555						
25,646		914	78.6	23	127	642		
23,148		1,226						
23,967		1,234	75.3	33	158	636		
23,456		1,236						
25,317		1,334	72.9	37	174	694		
25,808		1,280						
28,822		1,295	72.4	36	208	798		
29,954		1,591						
29,884		1,829	71.4	51	282	838		
27,788		2,090						
30,735		2,183	68.1	64	324	902		
30,349		2,180						
34,815		2,051	68.9	59	368	1,010		
36,986		2,529						
40,582		2,760	70.4	78	432	1,302		
44,454		2,855						
50,523	3,917	3,582	74.2	95	479	1,370	28	12,513
51,423	4,214	3,642		95	499	1,342	28	13,007
53,328	4,036	3,496	76.5	90	528	1,380	31	14,313
55,867	4,652	3,916		99	561	1,414	31	14,515
61,956	4,819	3,967	78.8	100	641	1,564	34	16,064
63,570	4,391	3,515		89	758	1,612	34	15,907
68,013	4,795	3,592	78.2	92	875	1,740	37	17,348
70,738	5,661	4,301		110	883	1,806	36	16,829
75,848	5,247	4,152	78.3	106	902	1,938	40	18,628
77,885	5,374	4,268		110	925	2,010	41	19,238
85,192	6,384	5,055	77.4	133	930	2,236	44	19,987
90,150	6,180	5,141		137	957	2,398	45	20,411
99,035	6,194	4,118	75.2	112	1,019	2,890	46	20,189
99,546	4,350	2,976		119	1,030	2,702	51	22,408
105,522	3,129	1,547	73.6	85	1,095	2,875	52	22,635
111,099	3,817	1,841	74.1	50	1,111	2,999	58	25,865
122,837	6,110	3,792	74.1	51	1,140	3,314	60	26,539
132,576	5,720	3,627	75.4	48	1,160	3,516	69	31,425
139,079	6,572	4,179	74.3	56	1,207	3,744	72	32,267
139,601	4,676	2,377	75.1	32	1,233	3,718	79	35,429
146,778	7,019	3,833	73.8	52	1,284	3,978	81	35,985
148,000								

上期は9月，下期は3月が各決算月である。72年上期の売上は『日本経済新聞』72.8.15の予想による。

第13表 日 通 の 経 営 計 画

	経営計画	運賃・料金値上げ	総指本 利益率 (%)	総資本 回転率 (%)	売上高 利益率 (%)	平均使用 総 資 本 (100万円)	有形固 定資産 (100万円)
1945上			3.8	0.66	5.3	937	77
46.4上			2.9	0.81	3.6	996	98
46.8上		47年7月路線トラ	0.4	1.06	0.4	1,198	121
46.9上		ック50%値上げ	6.7	12.29	0.5	11,360	1,738
50.3上		通運定額料金制実	7.4	1.60	4.6	21,168	7,492
1950上		施	5.9	1.77	3.3	21,443	7,609
51上	健全財政 1	5月通運料40%値	7.2	1.64	4.4	24,990	7,632
52上	カ年計画と	上げ	2.7	1.47	1.8	29,475	7,785
52上	その第2年	路線トラック運賃	3.4	1.28	2.6	31,589	7,855
52上	度分 51/10	定額制	3.1	1.19	2.6	35,331	7,859
53上	～53/3	通運料13.3～50%	2.9	1.18	2.4	38,778	9,261
53上		値上げ	4.6	1.27	3.6	39,660	9,948
54上	再建3カ年		6.0	1.13	5.3	40,849	11,825
54上	計画		6.0	1.16	5.1	41,211	11,913
55上	(53/4～	路線トラック運賃	6.0	1.13	5.3	41,467	12,309
55上	56/3)	改訂	6.8	1.29	5.3	39,401	12,710
56上		通運料改訂	6.8	1.36	5.0	37,859	13,705
57上	安定経営 2		6.5	1.45	4.5	38,738	15,088
57上	カ年計画	危険物など通運料	7.2	1.36	5.3	44,180	17,037
57上	(56/4～	30%値上げ	7.5	1.23	6.1	48,866	20,133
58上	58/4)		8.3	1.10	7.5	50,384	21,674
58上			8.2	1.15	7.1	53,579	22,089
59上	高度経営 3		7.9	1.10	7.2	55,060	23,777
59上	カ年計画		7.0	1.19	5.9	58,635	25,351
60上	(58/4～	通運料5.30%値上	7.9	1.15	6.8	64,245	28,306
60上	61/3)	冷蔵倉庫料値上げ	8.0	1.17	6.8	69,247	30,401
61上		港運料金5%値上	7.2	1.12	6.4	79,371	32,292
61上		げ	7.2	1.02	7.1	89,717	35,431
62上	第1次大和	手小荷物配送料10	7.6	1.07	7.1	96,369	38,400
62上	3カ年計画	円値上げ	6.9	1.07	6.6	100,870	40,800
63上	(61/4～		6.9	1.00	7.0	112,321	44,300
63上	64/3)		6.3	0.98	6.4	126,858	50,800
64上		通運料20～22.6%	5.2	0.93	5.5	136,198	59,800
64上		値上げ、倉庫料値	4.9	0.94	5.3	144,486	68,400
65上	第2次大和	上げ	5.8	0.96	6.1	148,122	69,100
65上	3カ年計画		5.6	1.02	5.5	148,893	70,500
66上	(64/4～		5.7	1.04	5.5	149,454	71,700
66上	67/3)		6.8	1.10	5.9	149,960	71,500
67上		通運料3.4号級 20	6.8	1.16	6.4	152,313	72,000
67上	第3次大和	%値上げ(69/10月)	5.2	1.26	4.2	157,694	75,400
68上	3カ年計画	通運料1.2号級19.	3.7	1.22	2.99	162,520	75,900
68上	(金ノべ板	8%値上げ(70/2月)	1.8	1.25	1.5	168,708	80,400
69上	事件のため	倉庫料11～19%値	2.1	1.26	1.657	176,608	82,300
69上	67/4より1カ	上げ(70年8月)	4.1	1.33	3.1	184,500	84,450
70上	年で中断)	路線トラック12.8	3.8	1.38	2.8	192,623	87,460
70上		%内航運賃3～10	4.2	1.40	3.0	199,604	89,702
71上	新経営3カ	%港灣運送料平均	2.3	1.35	1.7	206,123	92,564
71上	年計画	12%値上げ(71年	3.6	1.38	2.6	212,015	94,737
72上	(70/4～	4月)					
72上	73/3)						

日通『社史』および『有価証券報告書』を中心に、神奈川大・大橋英五氏に作成していただいた。空白は両資料が接合しないことによる。

あったが、戦後日本資本主義の再編成過程の輸送力需要の増加におうじ、六九年には八二億三、〇〇〇万円とほぼ一〇七倍という飛躍的な伸びである。敗戦時には、戦時補償特別税の納付を強制されたり特別経理会社の指定をうけたり過度経済力集中排除法の部分的適用をうけたりしているので、当時は特殊な状態にあったと考え、その後日通が「再建」された五六年上の一三億七、〇〇〇万円と一五年後の現在（七一年・下）のそれとを比較してみても、七倍ちかい増加ぶりである。

「再建」いらいのこうした高蓄積テンポは、蓄積分の再投資による営業規模の拡大を同時にあらわしているが、内容的にみるとコンテナ化や荷役などの機械化の進行が特徴となっている。つまり「合理化」投資の進行をも示しているわけである。だから、この点は、第13表の労働装備率の急上昇とあいまっている。五六年当時の装備率二〇万八、〇〇〇円は、第三次大和経営計画時（六七年）には一〇一万九、〇〇〇円とすでに約五倍となっている。七一年（下）と比べると約六倍である。

資本蓄積の程度を示す別の指標として平均使用総資本（上・下の平均）の増加率やこの資本したがってまた資産に含まれる投資勘定や関係会社持株の増大をみるができる。これらの指標については、第六節で具体的にみることにしよう。

つぎに資本構成の変化を、第14・15表によって検討しよう。企業の「国際競争力」を強化する必要があるといわれはじめたのは、すでに五五年ころからである。そして競争力を強化する

には企業の「体質改善」をしなければならないという。そのばあいの体質とは資本構成の技術的表現の一つである自己資本比率（自己資本プラス他人資本と自己資本の割合）をさす。この比率が低いときは、操業度など他の条件が同一であっても、固定費としての支払利子が相対的においなので競争力が弱化するという考え方である。

利率率が配当率を下回っておれば、株式など自己資本によるよりも低資金コストの他人資本による営業のほうが有利であるなどの理由から、自己資本比率の如何はただちに競争力の強弱につながるとはかならずしもいえない。第14表でみるように、わが国の全産業の自己資本比率は低下の一途をたどっているにもかかわらず、世界でまれにみる「高度成長」をとげたのである。

この問題はここでの直接的課題でないので、六一年までの日通の自己資本比率を第15表によってみよう。そこでは、ほぼ五〇・六〇%と全産業などに比べても相対的に「健全」な体質である。とにかく五三年（下）を転期として健全化傾向をとっている。この五三年は健全財政一カ年計画とつぎの再建三カ年計画の効果があらわれはじめる年であり、文字どおり「健全」化され「再建」されたといえる。

六一年以降の数字を第16表についてみよう。この数字は、日通「社史」の算定基準が不明確なために、『有価証券報告書』の「負債・資本合計」に占める「資本」の割合を機械的に表示

第14表 自己資本比率 (%)

	全産業①	全法人②
58 上下	37.1 36.8	25.5
59 上下	35.1 34.6	23.8
60 上下	33.7 32.2	22.6
61 上下	31.2 31.0	22.3
62 上下	30.9 30.1	22.0
63 上下	29.6 28.9	20.5
64 上下	28.3 28.0	19.7
65 上下	27.5 27.2	19.0
66 上下	27.5 27.3	18.4
67 上下	27.1 26.0	17.5
68 上下	26.0 25.4	16.9
69 上下	25.1 24.4	
70 上下	24.3 23.7	
71 上下	23.2 22.8	

①『主要企業経営分析』

②『法人企業統計』

第15表 日通の自己資本比率 (%)

	比 率
50 上下	52.1 44.2
51 上下	47.1 43.6
52 上下	39.8 34.5
53 上下	33.8 49.6
54 上下	52.0 52.0
55 上下	52.9 59.3
56 上下	59.6 56.4
57 上下	56.5 55.0
58 上下	61.2 59.3
59 上下	56.7 60.8
60 上下	57.9 54.6
61 上下	45.9 55.7

日通『社史』

したものである。だから第15表の数字とは接続しない。また、第16表では、退職給与引当金などの利益性引当金が含まれているので、実質比率はもっとたかい。その証拠に、福島前社長は六四年ころにある座談会でつぎのようにいっている。「長期計画などによる業績の向上とともに、金融の問題につきましても

非常に円滑にまわっております。例えば自己資本で申し上げますと、いま資本金が四百三十二億ですが、六二%が自己資本です。こうした会社は、そう世間にはないだろうと思います」と、ここでも算定基準がはっきりしないが、自己資本比率の低いことなどはまったく問題視されていないどころか、他社比較でも

第16表 日通の「負債・資本合計」に占める「資本」の割合

年度(下期)	「資本」の割合(%)
61年	41.1
62年	38.8
63年	41.2
64年	36.0
65年	35.1
66年	35.7
67年	35.5
68年	33.5
69年	29.1
70年	27.5
71年	26.4

『有価証券報告書』によると、ただし退職給与引当金など、利益性引当金が負債に含まれているので、この比率は実質上はもっとたかい。

十分な余裕が誇示されているのである。もちろん、傾向的にみれば低下しているが、それでも全産業に比べれば低下の度合はつよくない。

ついで、公表利益を問題としよう。独占企業は一般に各種の利益性引当金を設定し、公表利益を過少とし減税効果などをえていることは常識となっているが、日通についてもおなじことがいえる。第17表をみよう。とくにめだっていることは、六六年(下)以降に引当金の積増合計額が急増し、さらに六九年(下)からはそれがいっそう加速していることである。そのため、第13表でみた公表上の総資本利益率は急激に低下しているが、それは会計政策的効果によるものであることがはっきりしている。また、第13表によると、七一年(下)の公表利益は三八億以上となっているが、第17表中の同期の純積増額の合計だけでも約三〇億であり、この分だけ過少表示となっている。以下、きわだった引当金にかぎって検討してみよう。

受取債権の一、〇〇〇分の一七を限度額とする貸倒引当金をみよう。たとえば、六八年(下)の積増額は六六年の四倍にちかい。この二年間に受取債権も四倍になっているのならば、それなりの筋がおけるわけであるが、六六年(下)の受取手形、短期貸付金、売掛金、関係会社短期貸付金の合計額約二三三億にたいし、六八年(下)のそれは約四三九億で二倍にもなっていない。さらに、正確にみるために、実際の貸倒償却である「目的使用」一分を積増額から差引いた純積増額をみよう。金額的には多少減少するが、おなじく四倍ちかい増加し利益いんべい速度である。七一年の純積増額は一〇億を突破するまでになっている。

つぎに、賞与引当金は、六七年(下)より設定をはじめ、余裕(蓄積増)がこの勘定にまであらわれはじめたことを示している。年二回の実際賞与支給額を差引いた純積増額をみよう。それは翌六八年(上)より計上されだし、六九年(下)では二〇億ちかい過少表示機能が働いている。さらに翌七〇年(上)には一七億ちかい過少表示である。この事実について、商業誌でさえつぎのように指摘している。日通は「この期は賞与引当金を限度いっぱいの一六億円とった。退職給与引当金も二二億円積み増した。これだけで三八億円の内部蓄積を⁷⁴図った。それだけ表面(Ⅱ公表)利益は減っている計算である」と。

退職給与引当金は、いうまでもなく労働者全員が一度に退職したと仮定されるばあいには支給すべき退職金総額の五〇%を税

第17表 日通の諸引当金の年度別積増額と純積増額

年 期	1963		64		65		66		67		68		69		70		71	
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下
貸倒引当金 (上記中純積増)	136	118	346	334	180	204	200	216	239	491	528	815	610	512	958	1,105	1,149	1,127
価格変動準備金	12	11	8	14	14	11	12	16	18	12	5	3	3	3	—	—	—	—
納税引当金	不明		1,949,949		1,634,198		1,882,643		1,700,173		1,191,374		700,105		1,245,210		1,269,215	
賞与引当金 (上記中純積増)	—		—		—		—		537		919,830		2,134,159		5,854,694		6,872,762	
退職給与引当金	6242,792		1,488,271		1,508,273		1,580,102		2,244,124		2,335,194		2,238,344		3,044,920		3,920,320	
(上記中純積増)							—		30		550		773		988,102		606,120	
買換資産引当金	1,040		76		—		—		—		—		—		—		141	
買換資産等特別勘定	不明		—		—		—		—		—		—		729		300	
(積増額の上・下合計)	7825,910		3,867,469		3,690,483		3,432,954		4,167,692		4,763,857		5,720,876		11,801,746		13,710,905	
(積増額の年度合計)	6,692		8,560		8,521		6,389		8,859		10,824		14,496		22,547		24,621	

『有価証券報告書』明細・脚注より作成、単位100万円。

「純積増」とは積増額から「目的使用」分を差し引いた分。

法上の限度額とする引当金である。第13表をみるまでもなく、日通ではそのような破産状態は生じていない。にもかかわらず実際退職金支給分である「目的使用」分を引いた純積増額は六七年(下)より急増し、七一年(上)では二五億ちかい高額となっている。こうした利益過少表示については、さきの商業誌の引用分もひとしく認めるところである。

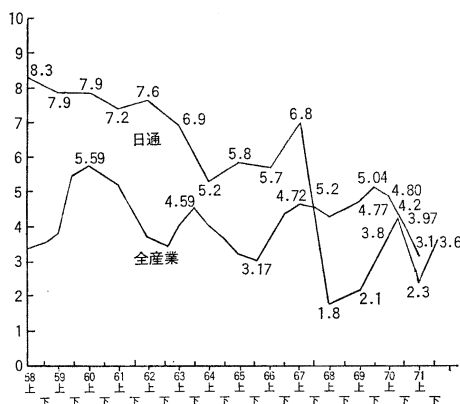
さいごに買替資産引当金について。従来、「固定資産の譲渡収入をもって代替固定資産を取得した場合、その限りで、固定資産に関する譲渡所得が発生しなかったとされ……買替資産をその取得原価でなく譲渡資産の簿価にまで圧縮して計上する」とされてきたが、その後通達により新旧資産の差額(益金)を買替資産引当金とするようになった。いずれのばあいでも免税となり資産の過少表示による利益いんべいの機能を果たしていることにはかわりはない。「買替資産等特別勘定」における「等」の内容はわからないが、いずれは買替資産引当金など(これ以外にはたとえば返品引当金など)に振替られる(税法上認められる)過渡的な「特別」の勘定であり、免税と利益いんべい機能をはたすことにはかわりない。なお、関連して独占企業の土地投機の側面もあるようにみえ、重大ではあるが、ここでの主題ではないのでふれない。いずれにせよ、日通のこの二つの勘定が六九年以降巨額であり蓄積機能はおおきい。

以上、多額のものに限定してみてきた諸引当金のうち、きわめて控え目に純積増分(いんべい利益分)の合計額だけを六七

年(上)から七一年(下)までについてみると、概算でそれぞれ、二・七億、九・二三億、一五・四億、二六・九億、一九・四億、二七・四億、三六・七九億、二四・〇六億、三四・五三億、三一・四二億と、うなぎ昇りとなっている。ついで、これらのいんべい分を、第13表の同期の公表純利益に加算すると、それぞれ五四・一億、五〇・四一億、四五・一億、四二・三億三七・八億、四七・六億、七三・〇六億、六五・八五億、五八・三〇億、六九・七五億と、とくに七〇年代にはいつてからの増加ぶりがきわだっている。たとえば、六九年(上)の最少限にみた実質利益額七三・〇六億の全額を同期の日通全労働者七万四、〇〇〇人に均等に配分するとすれば、組合との団体交渉による毎期の賃金上昇額に、さらに一人当り六ヵ月で一〇万円の昇給となる。全額均等配分がひどいというなら半額でも五万円、団交による昇給分に毎月約八、五〇〇円上積みすることが可能である。また、前稿(二)の第10表でみたように労働者の労働生産性をたかめているのであり、システム化のもとで苛酷な労働条件が強制されているのであり、とうぜん要求されてしかるべきである。

右にみた毎期の実質利益額によって、第13表の公表上の総資本利益率を計算しなおすならば、多少の低下傾向を否定しないまでも、ほぼ五%程度を維持しているとみられる。六七年以前にも利益のいんべいはなされているが、同年以降のそれがとくにはげしく、したがってこの時期の公表資本利益率は信用でき

第3図 公表資本利益率推移



日銀『主要企業経営分析』・『有価証券報告書』より作成。

ないということである。では、この当時なぜこうした操作がとくになされたのか。理由は二つあるように考えられる。一つは六七年から六八年にかけて発覚した日通事件にたいする社会的批判回避の必要である。二つは六八年末から七〇年二月にかけて通運料金を約二〇％引上げるための根拠づくりである。さらに、七〇年四月からは新経営三カ年計画がはじまっている。そして、第四節の(ウ)でみたように、この計画は計画数値どうりの実現を示しつつある。政治権力と結合した独占価格の設定が経営計画の一つの存立条件となっていることの明らかな例

証である。

資本利益率にかんし、もう少し立ちいることにしよう。第3図から明らかなように、当初は「全産業」に比較し日通はより高水準で推移し、六四年の不況期をのぞけば、六七年(下)まで安定的であることが一つの特徴である。そして、安定的な長期的傾向のなかで多少の波がみられ、それが「全産業」のサイクルと年度的に同調していないことが、もう一つの特徴である。

つまり、「全産業」の上昇期から日通の上昇期が時間的におくられていることである。それは、運輸業のばあい転動・進学期や年末などの季節変動(第六節・第4図参照)がくわわるので厳密にはいえないが、「全産業」の商品生産増大後に日通の大量輸送需要の増加がはじまるからである。

だから、六七年から六八年にかけての低下(それは第3図のうへでは急激であるが、実質はそうではなくて従来どおり五％前後であることは、さきに指摘したとおりである)も、その後の「全産業」の波を追って、回復している。ついでながら、総資本利益率の内容である総資本回転率と売上利益率(ともに第13表参照)について若干ふれよう。六九年(下)の回転率は、それ以前の一〇年間に比べて最高である。そして、その後も上昇傾向にある。それは、第二次大和三カ年計画における機械化による「合理化」効果が六五年(下)ごろから加速度的にあらわれ、六九年(下)以降は、本節の最初に分析したように、コンピュータ・システムを軸とした「合理化」の発現であるとも

てよい。

一般に、回転率は、純利益ほどには紛飾しにくいものである。したがって、この比率は相対的により現実を反映したものといえる。ところが、他方での売上利益率は、さききんになって多少上向いてきているとはいえ、六七年当時に比べてかなりの低水準として表示されている。だから、さきの公表総資本利益率の「急激」に低下した水準は、この公表売上利益率の低水準（公表純利益の過少表示）にもとづいていることが、ここでもはつきりしてくるわけである。

つぎに、一般にいう売上げ、日通でいう営業収入についてみよう。日通では、『有価証券報告書』のうえでも、その事業種別を、a 通運事業、b 貨物自動車運送事業、c その他の事業（海上運送・航空運送・港湾積卸・倉庫など）の三種に分類している。

第18表をみてすぐわかることは、「高度成長」過程での生産・輸送量の増大におうじ、a、b、c 各事業とも営業収入がほとんど毎年増加していることである。しかし、a の通運事業は、他のb、cと比較して、伸び率は低い。たとえば、六一年(下)のaは同期のb、cそれぞれの倍額であったが、六八年(上)には三〇〇億余で三事業は肩をならべるにひとしくなっている。そして、翌六九年(上)には、三者間の差は少ないとはいえ、aは最下位となっている。同年(下)には、aとcは同額となったが、翌期以降こんにちまで、aは最下位であると同時にc

がトップとなり一番高い伸び率を示している。それは、七〇年末からの輸送機関の重点移動を反映し、従来の鉄道輸送中心から中長距離高速トラック輸送と海・空運とが結合した輸送体系（いわゆるシステム輸送）にウエイトが移ってきたためである。だが、右はあくまで三者間の重点変化の問題であって、通運事業の営業収入絶対額は、ほとんど毎年増大しているし、最下位とはいえ総営業収入中の重要な部分を占めていることに変わりはない。そして、この傾向は、近年の国鉄経営計画の主要な柱の一つである中長距離高速貨物輸送への集中とあいまって、おおきく変化することなく継続するであろう。

かかる継続が推定される理由はもう一つある。それは、毎年増加する政府物資（米、麦、塩、たばこ、軍需品など）の輸送を、天下り人事（後述）や政治献金（たとえば、日通からの自民党各派議員・団体への六二年から五カ年半の献金額は公となった分だけでも二、五八四万五、〇〇〇円）や交際費（有価証券報告書にあらわれた公表交際費は六五年いらい毎年二〜三億となっている）などの利用によって、独占的に受注していることである。

たとえば、六六年度の通運収入六七二億のうち政府からの受注は一〇六億であり、六七年度の米などの独占輸送により食糧庁から受取る収入は一三三億となっている。⁽⁷⁹⁾さらに、防衛庁からの独占受注は、警察予備隊当時からはじまっており、六八年当時で年間の料金収入は三億〜四億といわれている。⁽⁸⁰⁾また、六

第18表 日通の業種別営業収入（億円）

	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71										
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下									
a. 通 運 事 業	263	258	268	266	291	267	295	305	344	320	352	344	378	347	364	348	406	410	443	399	431
a'.	526 (66%)	557 (65%)	562 (65%)	649 (73%)	572 (62%)	722 (71%)	711 (68%)	754 (—)	853 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)	830 (—)
b. 貨物自動車運送 事業	131	134	139	156	173	195	204	206	220	246	273	304	326	332	362	389	417	451	446	464	481
c. その他の事業	113	122	125	135	154	172	181	197	194	212	227	252	287	317	329	375	406	464	502	534	556

a. 米, 麦, たばこなどをふくむ。

a'. 年間の通運収入額で、括弧内は日通の通運収入の全国業者（大部分が中小企業）の総通運収入に占める割合。

b. いわゆる路線トラックによる収入。

c. 海上運送, 航空運送, 港湾積卸, 倉庫など。

（本表は『有価証券報告書』および『運輸統計要覧』より算出作成）。

六年の専売公社からの独占的料金収入は約三四億で毎年増加しているといふ⁽⁸²⁾。ついであるが、第18表のa'（日通の年間通運事業収入の全国中小通運業者の総収入に占める割合）は、六〇年代には（手許資料不足のためたしかないとはいえないが）おそらく七〇年代にかけても）六五%〜七〇%のたかい比率を示している。ここにみた中小業者や料金収入の問題については、それぞれ第六・七節で改めて検討するとして、ここでは、さきの天下

り人事に付言しておこう。福島前社長時代に会長であった金丸富夫氏は六三年当時には参議員運輸委員会委員長であったが、このような権力との人的結合関係は高級官僚の天下り人事にもはつきりあらわれている。たとえば、七一年（下）の有価証券報告書によると重役二三名のうち一〇名までが、運輸省、国鉄、農林省、食糧庁、法務省、専売公社、金融独占などからの天下りである。かかる役員構成は、おおくの批判をうけながら、戦

後も一貫して基本的に変化していない。

- (66) アメリカ独占企業のばあいにおける実現性については、拙著『管理会計批判』六六～六七ページを参照。その条件については同著二八七～二八九ページで論じておいた。
- (67) 本誌二五巻一号、一八六～一八七ページ。
- (68) 拙稿「コンピュータ・システムと『人間尊重』」、『経済評論』七一年一〇月経営会計特集号、三八ページ参照。
- (69) 拙稿「管理会計の現実的役割——国鉄資本蓄積計画の変化」、『経済』七二年五月号、三七四～三七六ページ参照。
- (70)(71)(72) 第13表参照。
- (73) 日通『流通経済を支える動脈』、一七二ページ。
- (74) 『ダイヤモンド経済情報』、七一年四月一五日、九八ページ。
- (75) 中居文治「キャピタル・ゲイン課税」(河合信雄編『現代企業税制批判』所収)一九〇ページ。
- (76) 前掲中居稿一九〇ページ以下で詳細な一般的分析がなされている。
- (77) 本誌二五巻一号、一七五ページ。
- (78) その内容的検討については、前掲拙稿「管理会計の現実的役割」を参照。
- (79) 『朝日新聞』、六八年四月一七日。
- (80) 『朝日新聞』、六七年一〇月七日。
- (81) 『日本経済新聞』、六八年四月一九日。

第六節 系列・中小運輸業とオンライン化

ライン化

系列・中小企業の支配と多面的な利用は、独占企業の経営計画存立の一つの重要な条件となっており、日通のばあいも例外ではない。したがって、この点について、オンライン化の問題をからめながら検討することにしよう。まず、第19表によつて、系列企業支配の状況をみよう。投融資額ならびに会社数の両面からみて、かなり強力な支配力を拡大的に維持してきているといえよう。ただ、関係会社数に一定の変動傾向のあるのは、支配分野の整理・縮小政策といわれているが、不正事件当時利用したトンネル会社との関係も考えられる。ともあれ、金額的には拡大傾向をもっている。七一年上期には三〇一億と異常に高いのは、有価証券報告書によるかぎりでは、「関係会社長期貸付金」が前期比三倍増が主たる原因であり、それ以上の内部事情はわからない。また、支配の分野を有価証券報告書からみると不動産、商事、トラック、通運、海運、倉庫、研究所、港湾運送・荷役、船舶作業、梱包、観光などかなりの範囲におよんでいる。これは、戦後経営計画上の基本方針である日通経済圏の形成のあらわれでもあるが、運輸関連市場の独占と効率重点投資による連結資本利益率の上昇策によるものである。そのさい、各事業部を別法人とすることにより差別賃金制を導入し労働者の組織力を分散させていることもみのがしえない効果である。

第19表 日通の関係・系列企業支配

	投資勘定 ①	関係会社②	
		会社数	持株 億
1962 上	95億	社	億
1962 下	113	96	47
1963 上	125		
1963 下	134	113	69
1964 上	140		
1964 下	155	95	75
1965 上	180		
1965 下	161	51	89
1966 上	174		
1966 下	180	43	90
1967 上	185		
1967 下	192	52	91
1968 上	196		
1968 下	190	48	87
1969 上	195	61	94
1969 下	201	62	94
1970 上	207	66	96
1970 下	233	67	94
1971 上	301	70	94
1971 下	248	71	94

①有価証券報告書より作成、関係会社持株のほか投資有価証券、出資金、関係会社出資金、長期貸付金などをふくむ、金額は億未満略。

②有価証券報告書より作成、金額は億未満略。

る。そしてかかる分散は、経営計画の実現度をたかめ結果として計画存立の条件を形成している。

つぎに、下請中小運輸業の直接的利用の問題をとりあげよう。そのために、あらかじめ戦後中小運輸業の全般的状況をとりえておく必要がある。まず、すでにみたように戦前における日通の市場占拠率は最高時で約七五%であったが、敗戦直後の五年には取扱ひ・積卸し・集配の三者平均で約三〇%と半減している。つまり、残りの約七〇%が他の中小企業に分担分となっていた。その後の状況はどうであらうか。

第20表によるとトラック、通運ともに戦後の増加傾向が強く、とりわけトラックのそれがさわだっている。この傾向は六八年

以降も変わらない。つぎに規模別構成を第21表によってみると一定の特徴のあることが理解される。たとえば同表の車両数規模別についてみると、一〇台以下の零細業だけで六一・五%と過半数を占め、三〇台以下の中小零細業でも八二・〇%と業界の大部分である。このことは通運業だけについてもほぼ同様にいえる。第22表をみていただきたい。運輸省では、この表にもとづいてつぎのようにいつている。七一年度は「資本金一、〇〇〇万円以下の小規模業者が四八・二%（六六年度調査六〇%、六九年度調査五二・五%）を占めており、また、七一年度の従業員三〇人以下の事業者は七八・一%（六六年度調査、七〇・四%、六九年度調査七六・四%）と大部分を占めている」と。

第20表 トラック・通運業者数の推移

年 度	トラック 事業者数	通運事 業者数
1946	793	274
50	1,663	706
51	2,487	750
52	3,800	773
53	5,514	787
54	7,977	795
55	9,779	801
56	11,143	819
57	12,163	829
58	13,092	846
59	14,047	857
60	14,932	868
61	16,631	898
62	17,799	906
63	19,029	918
64	20,668	931
65	21,739	939
66	22,793	940
67	23,260	959
68	22,063	838

日本自動車会議所『陸運統計要
覧1969』

こうしたなかでの日通の占める地位について白書は第23表を示してつぎのようにのべている。「昭和四五年度末現在における通運事業者のうちでも日本通運は、資本金四三五億、通運関係従業員約六万人（全体の五三%）で、取扱数量においては全体の五八・一%を占め、他の企業との格差が大きいことがこの業界の著しい特徴である」と。六八年度の総取扱数量六億〇、七九三万トンに占める日通の割合は五六%（年間約三億トン以上）であったので、その後の市場独占はすすんでいるといえる。

以上の日通の支配力の強さを念頭ににおいて日通の下請支配関係を見よう。日通の下請依存度（通運事業費総額に占める「備車船費・下請費」の割合）は、六三年（上期）一一・四%、六四年（下期）一三・三%、六五年（上期）二五・八%、六七年（上期）二九・七%と毎期早いテンポで上昇している。他方で、

同じ年・期の日通の通運事業費総額に占める人件費の割合は、六〇・三%、五六・五%、四七・四%、四七・五%と相当の低下傾向にある。この二つの傾向は、日通の意識的「合理化」政策の結果ではあるが、その後も強まっていると推定できる。たとえば本稿(二)の第10表の「備車船費・下請費」を含む「前給付費用」の六七年以降の増加傾向をみればよい。

かかる傾向は、第一次大和経営計画以来の通運下請企業の低賃金と低下請運賃（定額運賃の割引）ダンピングないしピンハネ(88)の利用と日通内の「合理化」へとりわけ高年令層の首切りと配転・増員ストップの進展を示す側面でもある。同時に、反面では、オンライン化と結合した太平洋ベルト地域などのもうかる分野への集中投資の傾向を示すものである。

ここでわれわれは、下請企業の利用のみならず臨時労働者の

第21表 トラック業者の規模別構成

(1) 車両数規模別

業 種	1～5	6～10	11～20	21～30	31～50	51～100	101～200	201～500	501～	計
線 トラック	125	58	61	38	35	38	35	19	16	425
構 成 比 (%)	29.4	13.7	14.1	8.9	8.5	8.9	8.2	4.5	3.8	100
そ の 他 ト ラ ッ ク	8,061	7,281	5,804	1,790	1,062	559	169	77	15	24,818
構 成 比 (%)	32.4	29.3	23.4	7.2	4.3	2.3	0.7	0.3	0.1	100
計	8,186	7,339	5,865	1,828	1,097	597	204	96	31	25,243
構 成 比 (%)	32.4	29.1	23.2	7.3	4.3	2.4	0.8	0.4	0.1	100

(2) 従業員規模別

業 種	1～10	11～20	21～30	31～50	51～100	101～200	201～300	301～1,000	1,001～	計
線 ト ラ ッ ク	122	58	27	44	52	39	19	37	27	425
構 成 比 (%)	28.7	13.6	6.4	10.3	12.2	9.2	4.5	8.7	6.4	100
そ の 他 ト ラ ッ ク	10,017	7,236	3,294	2,169	1,360	437	126	153	26	24,818
構 成 比 (%)	40.3	29.2	13.3	8.7	5.5	1.8	0.5	0.6	0.1	100
計	10,139	7,294	3,321	2,213	1,412	476	145	190	53	25,243
構 成 比 (%)	40.1	28.9	13.1	8.8	5.6	1.9	0.6	0.8	0.2	100

(3) 資本金規模別

業 種	万 円	1~100	101~300	301~500	501~1,000	1,001~3,000	3,001~5,000	5,001~1億をこ 1億えるもの	その他	計
線 トラ ッ ク	24	81	43	67	87	46	24	50	3	425
構 成 比 (%)	5.6	19.1	10.1	15.8	20.5	10.8	5.6	11.8	0.7	100
そ の 他 ト ラ ッ ク	6,056	8,787	3,339	2,534	1,160	346	197	315	2,084	24,818
構 成 比 (%)	24.4	35.4	13.4	10.2	4.7	1.4	0.8	1.3	8.4	100
計	6,080	8,868	3,382	2,601	1,247	392	221	365	2,087	25,243
構 成 比 (%)	24.1	35.1	13.4	10.3	4.9	1.6	0.9	1.4	8.3	100

資本金別の「その他」欄は個人および公営企業をいう。

『昭和46年版・運輸白書』

低賃金利用をも含めた日通における実態ならびに実態があらわす経営計画上の論理を分析しておくことが重要となった。ここで経営計画とはいえ、それは固定費・変動費概念を利用した分岐点思考にもとづくものではない。日通の各支店で一般におこなわれている管理行動であり、年間の設備を一定としたばあいの労働力の有効利用の計画的行動を意味する。まず日通では第4図にみられるように需要の季節変動がある。

そこで各支店では原則として「固定戦力として最少限に在籍者(日通社員)」を置き、ピーク時には社内的には臨時労働者や

店内・店所間の車両・人員のやりくり(機動)で、また社外的には備車・下請を使用することによって需要と供給のアンバランスを調整している⁽⁸⁹⁾という。そのさい「トラックを主要輸送手段とする自動車運送業においては、生産(輸送需要)は連続して増加するのでなく、絶えず波動を伴って発生するため、輸送量に無関係に、一定して投入される費用(固定費)、比例して増加する費用(変動費)といった概念で設備稼働をかかわらせて考えることは困難である⁽⁹⁰⁾」という。つまり損益分岐点思考は適用されない。そこで、「むしろ固定設備を一定の稼働率

第22表 通運業の資本金別・従業員数別の構成

資 本 金		1 100万円 まで	2 101～ 1,000	3 1,001～ 5,000	4 5,001～ 10,000	5 10,000万 円をこれ るもの	計
企業 全体の 従業員	1. 20人以下	24	72	15	1	4	116
	2. 21～100人	22	191	82	3	9	307
	3. 101～300人	4	101	138	18	11	272
	4. 301～1,000人		14	63	(21)	(35)	77(56)
	5. 1,001人以上			6	(4)	(51)	6(55)
計		50	378	304	22(25)	24(86)	778(111)

運輸省『通運事業実態調査集計表』（71年4月）7 ページ。

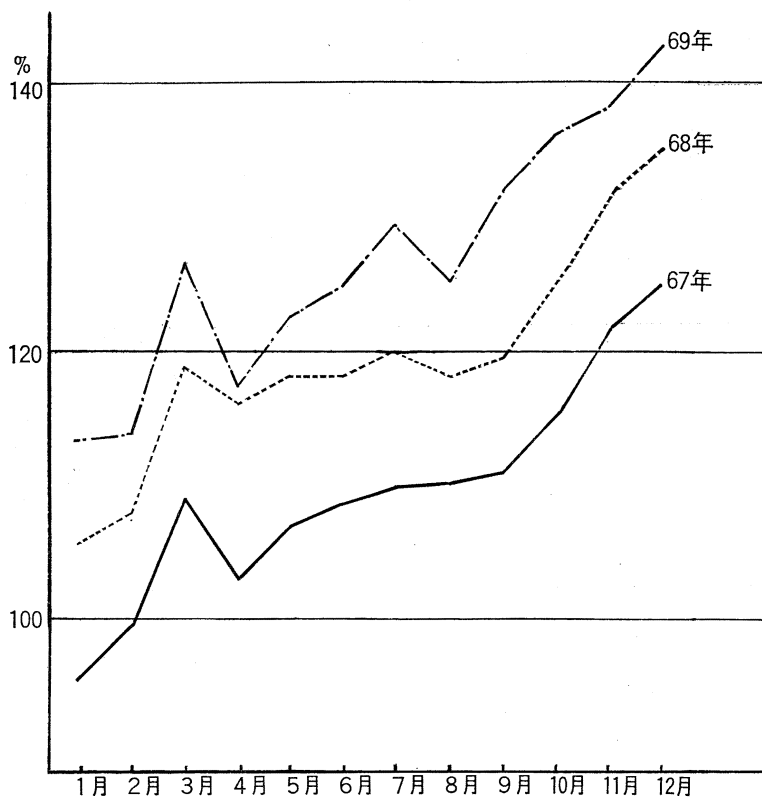
()内は大企業

第23表 資本金規模別通運業者

種 別 \ 業態別		一 般 業 者	限 定 業 者	合 計
株 式 会 社	1 千万円以下	203	299	502
	5 千万円以下	135	197	332
	1 億円未満	21	42	63
	1 億円以上	43	141	184
	計	402	679	1,081
そ の 他 会 社		7	36	43
そ の 他 法 人		—	6	6
個 人		21	14	35
計		430	735	1,165

『昭和46年版・運輸白書』

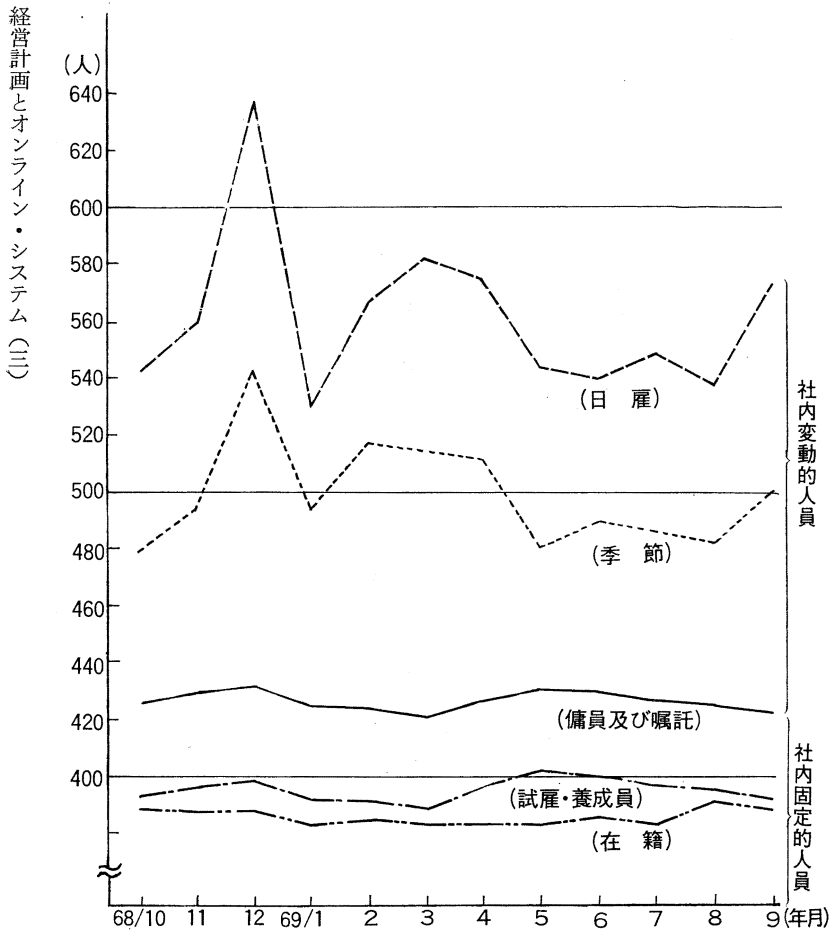
第4図 日通の需要（営業数量）の季節変動（指数）



経営計画とオンライン・システム（三）

『輸送展望』71年6月号，31ページ

第5図 日通A支店の月別・雇用区分別人員



で運用し、変動輸送需要部分(波動部分)を日雇・季節労働者といった流動的労働者の利用、備車・下請といった社外戦力によって消化する⁽⁹¹⁾という。

この消化・調整方法は、(a)「雇備量の増減による調整」と(b)「車両設備の増減による調整」とに分類できるとして、(a)にかんしては資本の論理を直載に反映してつぎのように表現される。

「一般に一定期間においては常用従業員は固定され、その外に景気の調整弁ないし低賃金労働者の利用として、臨時・日雇の形態が存在している。第5図(さきの第4図の内容と照応している——敷田)から明らかのように、雇備区分の中に固定的な人員区分(在籍・試雇・傭員・嘱託)と変動的な人員区分(日雇・季節)を設けて波動に対応させている⁽⁹²⁾」といい、(b)の調整については、「同業他社から備車(運転手付車)するという形が一般的である。第24表はその実態を示したものであるが、大規模業者程その割合は高い。またA支店のコンテナ集配に必要な車両台数を示したものが第6図である。これによると「日曜・祭日を除いた日々の波動は著るしく、固定戦力をどこに置いた場合が、最適かは難かしい問題である。この支店では……一日平均輸送可能個数を三・五個に固定し、一日の必要車両台数を算出し、日曜・祭日を除いた最低点(第6図では破線の部分)に自社戦力を定め、それ以外の変動部分を社外からの備車に依存している⁽⁹³⁾」という。

そこで問題は、この「最低点」をあらかじめ計画しうる特定

の計量的手法があるのかどうかである。これまで引用してきた論稿にかんするかぎり、手法案出の論理的な一定の試みはあるが、実際上は過去の経験に照らした「最低点」を予定しているようである。したがって、そこではとうぜんながら備車による波動「調整」にも一定の限界があるはずである。

だからこそ、一方では「一定の試み」がなされるにしても、他方で同時に、「独立に無数に存在」する「小規模の店所ごとに適正固定戦力(「最低点」を決定してもあまり意味がない」とされるのであり、車両を「店所から店所へ機動運営し……オンライン利用による機動運営⁽⁹⁴⁾」が強調されるのである。つまり下請・備車・臨時による低賃金労働力利用と同時にオンライン・システム利用が、不変資本充用上の節約と労働強化を可能としているのであり、利潤率をたかめるための不可欠の手段となっているのである。

さて、中小運輸業の生産力利用にかんしては、さらに、「物流近代化」政策が重視されだしたきんねんの段階で、重要な問題が二つある。一つは、独占企業本位の新全総↓日本列島改造政策に位置づけられた「物流近代化」政策の進行が、運輸独占に利益をもたらし中小業者の再編・淘汰をすすめることである。そこにおける、日通にかかわる基本的な筋だけを示すと、つぎのとうりである。六九年度から七八年度の一〇ヵ年を期間とする国鉄の旧財政再建計画の実施計画の重要な柱の一つとして、当時全国の貨物駅約三、〇〇〇駅を半分の一、五〇〇駅に減少

第24表 備車の利用・提供状況

所有車両別企業規模	備車をしている	備車に出している
5両まで	20.8	23.2
6 ～ 10	37.5	31.7
11 ～ 15	53.5	33.7
16 ～ 20	61.2	33.5
21 ～ 30	68.5	32.4
31 ～ 50	73.6	28.5
51 ～ 100	74.8	19.1
101 ～ 200	85.7	20.0
201 ～ 500	90.8	12.3
501両以上	78.1	12.5
平 均	43.1	29.0

『貨物自動車実態調査』（運輸省1968年）

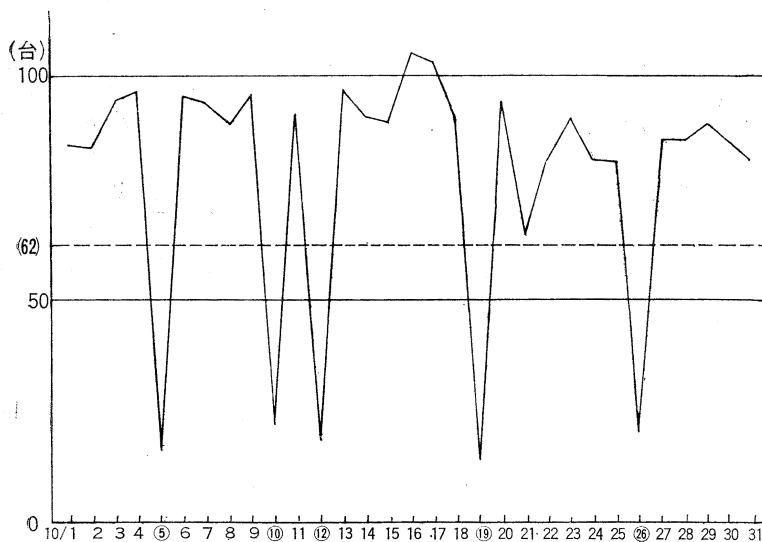
各比率は規模別の企業数計を100とした比率

せしめようとしたことである。このプランは、七二年を初年度とする国鉄財政再建新一〇ヵ年計画が一年間繰延べになるとはいえ、日本列島改造政策に依拠するかたちで新たに促進される方向をもっている。

当初のこの貨物駅集約化プランによれば、独占企業の大口貨物を高速で大型拠点駅（七八年までに三八予定）間ないしターミナル間を集中輸送することを可能ならしめる。そのために独占企業のおおいベルト地域の駅や地方都市駅間のフレートライナー（七八年までに二八八本予定）が増加されつつある。そして、こうした駅のすべてに日通オンライン・システムにおける中継装置と端末機が待機しているものであり、日通の市場占有率をたかめ他の条件を一定とすれば個別利潤率をもたかめる。その理由は、日本フレートライナー株式会社（国鉄と日通などの共同出資）がライナーの荷物（コンテナ）を独占することが認められていることである。つまり、「この新会社がすべてのフレートライナー取扱駅で、他の通運会社を排除して独占的に分担することが考えられ……コンテナの荷姿でロットがまとまっております、生産性が高いので、高収益事業である」⁽⁹⁶⁾ためである。

では、中小業者はどうなるのか。貨物駅集約化の方向が گذاされた当時すでにつぎのようにいわれた。「年間取扱数量が三万トン以下の小駅は集約・廃止の方向をめざしており、これが具体化した場合、通運事業者の大半は営業でなくなる事態が生ずる」と。この方向は事実としても進行している。

第6図 コンテナ集配必要車両台数(1日当り,
日通A支店コンテナ課扱い)



1日の必要車両台数(集貨・発送台数)は日々の集貨・発送個数合計で1日1台の平均輸送個数である3.5個で除して算出した。

日付の印のついている日は日曜及び祭日。

62台の破線は社有車両62台を意味する。

(『輸送展望』1971年6月号, 45ページから引用)

中小運輸業にかかわるもう一つの問題は、運輸省と中小企業庁（運輸業は中小企業近代化促進法の指定業種になっている）によって、中小業者にも一定のかたちで計算センターの機能を適用させようとしつつあることである。一般的に、中小企業とリわけ下請企業にコンピュータ・システムを適用するばあい、そのことは、下請コスト、独占価格、生産計画などの面から独占企業の経営計画を安定させるとして、問題化の当初すでにその分析を自動車産業を中心におこなっていた。⁽⁹⁷⁾

ここでは、まず運輸省の構想をきこう。「都道府県ごとに電算機を導入したトラック・センターを設け、東京の電算センターとオンラインで結び、トラック貨物輸送の情報収集、処理を行なおうというもの。⁽⁹⁸⁾これにより業界最大の懸案事項となっている帰り荷のあっせんが実現するとともに、中小業者が九〇％も占める業界の体質改善が計れるとしている。そして、①オンライン化を専用データ通信の実現をねらいとして電々公社に作業を委託する。②共同計算業務を確立するために伝票・コードの統一化を計る。とりあえず、全国トラック輸送網の中でも大きなウエイトを占める太平洋ベルト地帯の輸送網を整備し、帰り荷あっせんを本格化したい」という。また、業界団体である全日本トラック協会では、七三年四月実施を目標にして、すでに準備作業をはじめているが、右の運輸省構想につけくわえた点として、統一伝票・コンピュータによるので「青色申告がすぐできるようになり税務署にも数字を信用させることができる」⁽⁹⁹⁾

経営計画とオンライン・システム（三）

ことをあげている。しかし、この点は、税務行政のシステム化と結合した付加価値税導入に結びつく危険な側面をもっていることのほうが重要であろう。

ともあれ、こうした構想は、東京、愛知、大阪、兵庫、静岡などの協同組合傘下の「中堅トラック業者（二〇〇キロないし三〇〇キロ以上の長距離輸送の可能な業者）約一三〇社を中心としたものであり、零細企業を含む「九〇％」の金業者を対象とするものではない。したがって、こうした中堅業者の経営効率向上に寄与する一面をもっているにしても、反面で、それだけ零細業の市場を喰いつぶすことになるであろう。なお、中小企業庁では、運輸省とほぼ同一構想をもって、六九年度の「近代化実施計画」いらいすでに作業をすすめてきている。その運輸省案と多少ちがった点は、「共同受注、共同配車」などにより近代化を促進しようとする点である。もう一つは、「荷主に對するサービスの公平を期し、定額運賃收受の実現を図る。このために業界の自主規制体制をつよめ共同の荷主対策をすすめる」としている点である。ここでいう「定額運賃收受」⁽¹⁰⁰⁾とは、業界で常識化されている公定運賃の二〇％前後のダンピングの防止策をいう。さきの運輸省の統一伝票によるコンピュータ・システムのもとでは相互けん制によってダンピングの事実がかくしにくくなることは事実であろう。しかし過当競争のもとでの「常識」を破りうるほど強力なものとなるかどうかはわからない。たとえば既述のように日通など大手は備車かかなりの割

合で一般化しており(回避できない)、日通などは荷主からの運賃の一部を手数料として備車側に支払う(被備車側にとってはダンピングが強制される)仕組みとなっているからである。そこで、つぎに運賃問題から経営計画を検討することにしよう。

- (82) 本誌二四巻三号、二一九ページ。
- (83) 『一九七一年版・運輸白書』、一六七ページ。
- (84) 運輸省自動車局業務部通運課『通運事業実態調査集計表』(七一年九月)七ページ。
- (85) 『一九七一年版・運輸白書』、一七〇ページ。
- (86) 経済企画庁『通運事業運賃料金改訂の経緯』(その1)、一〇七ページ。
- (87) 本誌二五巻一号、一七五ページ。
- (88) この割引率ないし手数料率について運輸調査局の小堀氏はつぎのようにいわれている。「割引率は五〜一〇%までの比率が最も高く、二〇%までの割引で輸送を行っている者の比率が八〇%弱で、ほぼこの範囲内にあるものとみられる。四〇%以上の割引率となっている場合もわずかではあるが認められ、零細事業者保護のためにもこのような下請形態に対しては何らかの対策を講ずる必要がある」と(小堀正、「データから見たトラック輸送の実態」、『運輸と経済』七一年三月号、四一ページ)。なお、この問題のよりたしい点については、浅原次郎「トラック運輸市場の構造と運賃」(平井都士夫編『かわりゆくトラック運輸産業』所収)が参考となる。
- (89) 大出男ほか「運輸業における波動性について」、『輸送展望』七一年六月号、四三ページ。

- (90) 前掲大出ほか稿、四三三ページ。
- (91) 前掲大出ほか稿、四三三ページ、傍点敷田。
- (92) 前掲大出ほか稿、四四四ページ。
- (93) 前掲大出ほか稿、四五二ページ、傍点敷田。
- (94) 前掲大出ほか稿、四七二ページ。
- (95) 松田隆盛『輸送革新産業』、一八四ページ。
- (96) 『日本経済新聞』六九年二月九日。なお、より早い我妻杏一氏による指摘(『経済』六九年四月号一八九ページ)がある。
- (97) 拙著『管理会計批判』、一七三〜一八五ページ、二三六〜二三九ページ、二五〇〜二五一ページ。
- (98) 第25表からわかるように、企業規模が小さいほど(または復路が「その他の地域→メトロポリス」となるほど)帰り荷(往路貨物率)が少く、資本回転率が低くなっている。
- (99) 『交通新報』、七一年一月一日。
- (100) 『日本経済新聞』、七〇年五月二〇日、傍点敷田。
- (101) 『旬刊交通』、七〇年五月上旬号。
- (102) 前掲注(72)参照。

第七節 経営計画と消費者・労働者

さいごに、経営計画と関連した料金Ⅱ消費者の問題ならびに労働者の問題をとりあげよう。後者の問題については、経営計画に結合したコンピュータ・システムへの対応の仕方が労働組合の新しい課題となりつつある。一般的にいつて、労資間の一定の矛盾が経営計画を生成せしめる基盤となっているが、同時に労資の関係如何が経営計画の存立にかかわっているという

第25表 復路貨物率（路線トラック）

区 分		復路貨物率	
		平均値	件 数
復路の区間別	1.メトロポリス→メトロポリス	97.3%	31
	2.その他地域→メトロポリス	68.6	24
	3.メトロポリス→その他地域	116.1	79
	4.その他地域→その他地域	80.0	103
	5.区 間 不 明 の も の	88.3	6
合 計		93.0	243
企 業 規 模 別	10台以下	68.4%	5
	11台 ～ 20台	21.1	10
	21台 ～ 50台	123.6	22
	51台 ～ 100台	85.6	27
	101台 ～ 200台	81.3	19
	201台 ～ 500台	103.8	21
	501台 ～ 1,000台	96.6	35
	1,001 台 以 上	95.3	103
	日 通 以 外	103.6	14
	日 通	94.0	89
	不 明	90.0	1
合 計		93.0	243

- (注) 1. 復路貨物率＝(復路の貨物量÷往路の貨物量)×100
 2. 件数は集計件数（各個票毎に主な区間3方面についての記入欄を設けてあるので、件数合計は回収票数＝120を上回っている）
 3. 「復路の区間別」とは、たとえば（メトロポリス仕立て、その他地域着）の車の復路については（その他地域→メトロポリス）とiiいう具合に表示してある。
 4. 『輸送展望』71年11月号より引用。

側面をもっている。その意味でも、右の労働組合の新しい課題は、かなり重要な問題対象である。ここでは、すでに関説した全日通労組の対応の仕方に関連づけながら、よりひろく一般的な対応の問題として、企業の国際化におけるその位置づけを試みたい。

料金ないし運賃の引上げ経過については、第13表で、経営計画の時期区分と対置して示しておいた。さわめてはっきりしていることは、ほとんどのばあい値上げが計画の当初において運輸省によって認められていることである。そして、値上げ幅がもっともせまいといわれている通運料金についてみると、通運

定額料金制が実施された五〇年当時に比べると約六倍になっている。この幅とコストの関係はのちにみるとして、計画における計算的主要ファクターとしての費用(固定費と変動費)、収益、資金、操業度のうちの収益の内容である単位価格(料金)改訂が、計画立案の時点において、権力によって承認されていることは重要である。一般に独占企業の経営計画が存立しうる一つの条件として独占価格の形成があるが、ここでは、国家権力の利用という条件が同時に結合してみられる。それは、国鉄や私鉄の運賃値上げのばあいも含め、公共料金一般についてもいうことができる。

通運業の「赤字」を示す官庁提出資料は、たとえば企画庁『通運事業基本運賃料金改訂の経緯』などでみることができる。

これらの資料数値にたいし、官庁じしんから「兼業部門との費用配分の原則等が明確に定められていないため、必ずしも十分信頼性ある計数的把握はできない」とチェックされている(値上を認めながら)。こうした問題は、国鉄における共通経費の旅客・貨物間や路線間や列車間への配分について、さらに私鉄における鉄道・バス・百貨店・不動産の事業間への配分についても生じうる重要な事柄でもあるが別に論じる必要がある。

ところで、通運料金の実態についてももう少し問題をひろってみよう。第五節で一部すでにふれた日通が食糧庁から独占的に受注している米、麦の料金であるが、これはプール単価制といわれ、日通事件が発覚した当時でいえば、生産地から駅まで米

一俵につき三九円六二銭で消費地駅から倉庫までが三二円二五銭であった。七〇年二月から約二〇%値上げされたが、この単価は全国一律で距離と無関係というおおまかさである。それだけではなく、単価内容である「乱袋手直料、資材費、仕分荷役賃、看買(抜取検査的再計量)などシロウトにはさっぱりわからない料金あわせて二円三三銭だが、総額では何億円というパカにできないカネになる。しかも、この看買を規定どりにやっていないことは食糧庁でも認めているし、どの費用もその算出の根拠があいまいなことは国会でもたびたび指摘された」という。

こうした料金実態のあいまいさについてはなお相当数指摘しうるが、比較的さいきんのものをあげると、それは、国鉄からのコンテナ積卸料金についてである。六九年度中に国鉄は日通など三社に約六億七、〇〇〇万円の料金を支払っているが、この料金に算入されている費用のうちいくつかが不適當であると会計検査院から指摘されている。たとえば、償却済のフォークリフトの減価償却費や水増固定資産税や水増人件費などの算入がそれである。

実態のあいまいさについてこれ以上とりあげても、計算論としてはあまり生産的でない。そこで、原価と料金の算定上の政府および日通側の発想を検討してみよう。料金の改訂についてここ数年來「総合原価主義」の適否をめぐるの論議がある。改訂の基礎となる原価については、従来、運輸省自動車局通達

第七七号(六一年)である「通運事業原価計算要領」にしたがつて、「指定した調査店所」について算定するという。かかる原価計算は、料金算定にさいし全国いくつかの店所の原価を右の「要領」が指定する原価計算形態によって計算し、総合・平均化するものである。そして、この原価に約五%の「適正利益」を加算し料金を決定している。

そこで、企業の規模・能力のちがいかから、かかる「総合原価主義」が問題とされる。たとえば、日通総合研究所の太田猛夫氏は「適正原価(総合原価)」が各業者ごとにそれぞれ異なる場合には、料金についてもそれぞれの業者ごとに相違があつて然るべきものと考えられる。適正原価に差異の生ずることは、各事業場ごとの客観的な条件によつて左右される場合が多いが、経営の良否によつても決定づけられる。能率的な経営の下における適正原価といつても各業者ごとに決して一律的なものとならないところに通運事業の特色がある」とされる。

いわば原価格差論ないし総合原価主義批判論をつうじての料金差別の主張といつてよい。この主張は、主張者の主観的意図がどこにあるかは別としても、客観的には、日通の原価が中小運輸業を含めた場合の平均・総合原価よりたかい場合でもひくい場合でも「適正利益」増額要求の根拠となりうる。たかい場合には、日通の「能率的な経営」によるサービスの良さが主張されよう。中小企業庁『中小企業の原価指標』の各年度版によると、六八年までは日通の原価は中小運輸業のそれよりもたかか

つた。したがつて、それまでの段階では、この主張は一定の有効性をもつていたといえよう。では、原価水準が逆転した六九年以降では有効でなくなつたか。そうはかんたんにいえない。くりかえし指摘してきたように当時からの日通の重点投資の対象は太平洋ベルト地域に移行しつづつある。しかも、そこでの原価は約三〇%も低下しつづつある。こうした事実のもとでは、右の主張はこれまでにみられない程度の有効性を發揮するといわねばならない。

これにたいし運輸省は、六八年当時すでにつぎのように答えている。「現行通運運賃料金制度は総合原価主義によつており、一部分の合理化は全体に薄められ、還元されていくので荷主、通運業者の合理化意欲はかなり減殺されている。今後は、荷役の機械化等合理化された場合それが直接合理化当事者に還元されるような運賃料金制度の導入を図りたい」と。すなわち、主要な貨物駅や都市(トラック・ターミナル)における機械化・「合理化」とりわけ日通のオンライン・システムを軸とした「合理化」計画と経営計画の効果を含頭においていることは否定できないであろう。その後の運輸政策審議会・物的流通部会での報告でも「総合原価主義から便益主義(荷主などのうける便益を価格に算入)など新しい考え方に改めるべきである」としている。独占の経営計画の存立要件の一つに国家権力の利用があるとするゆえんはここにもみられるのである。

つぎに労働者の問題に移ろう。これまでの日通の九つの経営

第26表 日通労働者数の推移

(単位 1,000人)

年 度	在 籍 者			臨 時 従 業 員	総人員
	在籍総数	事務員	作業員		
1950	100.9	38.6	62.3		
51	102.4	40.0	62.3		
52	80.5	35.0	45.4		
53	78.6	34.2	44.3		
54	75.3	32.9	42.3		
55	72.9	32.0	40.8		
56	72.4	32.0	40.3		
57	71.4	32.1	39.3	32.5	103.9
58	68.1	30.7	37.4	37.6	105.7
59	68.9	30.9	38.0	41.9	110.8
60	70.4	31.1	39.2	45.8	116.2
61	74.2	31.2	42.3	47.4	121.6
62	76.5	31.2	45.2	33.9	110.4
63	78.8	30.8	47.9	30.6	109.4
64	78.2	29.9	48.2	28.8	107.0
65	78.3	29.5	48.7	21.7	100.0
67	77.4	28.7	48.7	18.1	95.5
68	75.2	27.8	47.4	17.3	92.5
69	73.6	27.1	46.5	20.4	94.0
70	74.1	27.5	46.6	20.9	95.0
71	74.1	26.7	47.4	—	—
72	73.7	26.7	47.0	—	—

『有価証券報告書』、『社史』、『全日通』24号による。

計画の検討にさいし、それぞれの計画にあらわれた具体的な労働者の問題を取りあげてきた。そこでは、とうぜんながら、この具体的検討をつうじて諸計画に共通した全般的な問題——とりわけ組合の計画への対応策についての問題——も同時に指摘した。そこで、本節のさいしよにことわったように、以下で

は、なお不十分であるか欠落しているかの「共通した全般的な問題」を取りあげることにした。

そのために、まず、第26表をみたい。パートなどの臨時をのぞく在籍労働者総数は、五一年から五八年までの三つの経営計画における人員「合理化」計画としての特徴を反映して、一方

的に異常な低下傾向を示している。その後の「高度成長」期には輸送需要の拡大におうじ、在籍総数も総人員も増加に転化しているが、そのなかでとくに臨時従業員をきわだつて増大させるという「合理的」方法がみられる。だが、六四年以後は営業量が増加しているにもかかわらず、臨時従業員を極度に減少せしめながら在籍総数をふたたび減少の方向にもつていつている。それは、すでにふれた下請依存度の強化と事務機械化の進行によるものである。

現場の作業員数は、五〇年の六万二、三〇〇人は、一〇年後には三万九、二〇〇人に激減している。同じ期間の事務員も七、五〇〇人減でやはりはげしい。六一年以降についてみると、同年の四万二、三〇〇人は六六年には四万八、七〇〇人に増加している。これは「高度成長」による営業量増によるとみられる。その後は若干の増減があるとはいえ、機械化・臨時従業員増・下請強化により急激な増加傾向はみられない。

以上の傾向のなかで注意すべき点が二つある。一つは、臨時従業員の増減の幅がつねにはげしいことである。それは、前節の注(91)の引用文前後でみたように「景気の調整弁ないし低賃金労働者の利用」と日通当事者によって表現される資本の論理を裏書している点でもある。もう一点は、事務員の増減についてである。事務員は、六〇年までは作業員と同じく減少傾向をとってきた。だが、事務員の場合は、その後もこんにちまで減少傾向をとってきている。もちろん、六九年の一時的微増はあるが、

それは同年のオンライン稼動に関係あるかもしれない。ともあれ、第13表などから理解されるように営業収入・営業量が毎年急増しているとき、事務員の対応した増加を考えるのが常識である。この常識を破ったのが、五八年当時から事務機械化としてはじめられた全国オンライン・システム化の進行である。このように経営計画と結合したシステム化の経済的效果は、既述のように現場におけるそれもあることながら、固定費発生源の一つとして事務員(月給)をたちきることにもある。

労働者の問題については、以上のほかに、臨時労働者と在籍者との賃金格差(約一万五、〇〇〇円)や在籍者の賃金歩合制ないし出来高給(賃金総額の約三〇%)とそれにもとづく過積み・長時間労働・業務上疾病(腰痛症など)・労働災害(交通事故)など重要な労働諸条件の問題がある。これらは、直接的にしろ間接的にしろ経営計画・システム化と無関係ではないが、ここで論ずる余裕がないので、さしあたり参考となる文献だけを以下に示しておく。全日通労組『全日通』二四号、大島藤太郎『現代の交通問題』、労働旬報社編『自動車運輸労働者の賃金読本』、『交通労働者の要求と闘争』①⑦・『労働・農民運動』七二年八月号までの各号、平井都士夫編『かわりゆくトラック運輸産業』などである。

本節のさいしょにことわったように、つぎに労働者・労働組合のコンピュータ・システム対応策をとりあげよう。全日通労組の経営計画Ⅱシステムへの対応の仕方には一定の問題点があ

り、したがって若干のたちおくれのみられることは、すでに経営計画について順次具体的にみてきた。また、このたちおくれも徐々に克服されつつあり、たとえば、新経営三ヵ年計画にもとづく約二、〇〇〇名の太平洋ベルト地域などへの配転を含む「合理化」にたいしてはじめて二四時間ストライキ(七〇年一〇月)で対抗し一定の成果をあげている。ここにみる配転への抵抗意識の強化は、日通労働者のみならず、システム化を意識する組合において、労働強化とならんで、一般にみられる現象である。

この現象は、個別企業内におけるだけでなく、産業別の規模から、さらに国際的な範囲でみられる方向にある。そして、かかる方向は、とうぜんながら生産の社会化・国際化を基盤としながら、システム化ないし情報化の全般についての労働運動自体の国際化を促進せしめつつある。ここでいう生産の社会化とシステム化の照応関係についてはすでに指摘したところであるが、ここでは個別企業の枠をこえたシステム範囲の拡大現象をつぎのわかりよい引用文によって再認識しておこう。「オンライン・システムは、同一フロア内、同一ビルディング内、同一構内と、その規模を広げていくが、さらにそれから広がっていく場合、通常オンライン・ネットワークとか、コンピュータ・ネットワークとかいわれるようになる。この動きはいわゆるMISやNISの動きに連つてくるわけで当初端末が単なる端末機器との結びつきであったものが、中継機能をもつプロセッサや、

ではインプロセッサ同士のオンライン・ネットワークにも発展していくわけである。別の見方からすれば、この動きは、当初営業内で、次には営業所内で、さらに発展して営業所と工場といった相互ネットワークが、親会社と子会社、親会社と代理店、親会社と直接ユーザー、系列会社間、会社相互システム利用、企業グループ網、国家机关、国際ネット網などにスケールアップされてきているのである」。

システム化におけるわが国の労働運動自体の社会化・国際化については、総評・情報産業特別委員会を中心とした動向や全電通・電機労連の情報化についての欧米視察と運動の国際化などにすでにあらわれつつある。こうした運動の国際化の背景には、さきに指摘した生産の社会化つまり企業の国際化・多国籍企業化・世界企業化があるが、そこでの重要な技術的テコとなっているシステム上のコードや言語などの多様な国際的標準化の動向認識は重要である。というのは、ここでは十分な分析はできないが、この標準化においては、かつてみられた科学的管理法における標準化(↓労働強化)と同じ事態がもっとも新しい産業技術を利用してしかも国際的な規模と驚異的スピードで共通的・標準的に展開しようとしているからである。だからこそ労働運動の国際化を促進せざるをえない。

この運動の国際化の背景についてのさらに国際経済の側面からみたばあいの重要な点は、アメリカの独占企業がおおくのばあい中心的役割を果していることである。わが国との関連でみ

るならば、たとえば、「米国のGEと電通は四十八年一月から国際的なタイム・シェアリング・システム（TSS II）コンピュータの共同利用」による情報サービスを始める計画で、このほど東京——サンフランシスコ間の国際通信回線の共同使用について郵政省・国際電々などと折衝を始めた。GEのTSSは、すでに米国内とカナダ、ヨーロッパの間で実施されているが、さらに日本、東南アジアにもサービスの網の目を広げようというもので、東京のサービス・センターと米国クリーブランドの超大型コンピュータ・センターが太平洋の通信衛生を経由する国際通信回線で結び、日本・アジアにある企業の本社・海外支店間の在庫・販売・運航・船積み・国際資金管理・投資分析などの経営情報を即時にサービスすることができ、国際化した企業の情報処理に役立つ」といわれることなどである。さらに本稿が主たる問題対象としている産業分野にかんしてみるならば、日本を含む主要資本主義国の海運貨物コードの統一化をつうじての国際企業化や航空・ホテルなどにおけるそれが指摘できる。こうした動向のなかでわが政府財界の積極的な対応が主張されていることはいうまでもない。もっとも新しいものとしては総合政策研究会の「七〇年代の情報化社会への提言」における三つの「基本的提言」のうちに「国際情報システムへの適応」をあげていることが指摘できる。

さて、われわれは、さきにシステムの多様な国際的標準化が技術的なテコとなって労働強化を国際化、共通化しつつあると

経営計画とオンライン・システム（三）

した。この点にややちいるならば、国際的標準化は労働諸条件を国際的に「標準化・共通化・同期化」する側面をもっているといえる。国際的オンライン化は生産・流通過程の国際的即時的結合をつうじて労働強化を平準化する——相対的に労働強化の弱い企業を強い企業のそれに引上げる——というかたちで労働条件を「標準化」するであろう。「国際一貫輸送システム」がその一例である。もちろん、そこでは民族性のちがいのからんだ帝国主義への反発があり、容易には進行しえない側面のあることは認められるが、また、すでに日通をはじめとするわが国一般についてみた広い意味での配転（注書（13）を参照）は、国際的に共通化し標準化したシステムをつうじて「共通化」の傾向をとらざるをえない。たとえば新日鉄の四組三交替の労働力組織（システム）をともなったオール・オンライン・システムは他の資本主義国の鉄鋼独占（イタリア最大のイタルシデル社）に輸出されつつあるというが、そこでは新しい労働力組織・配転が「共通化」する。また、たとえば、陸海空運輸のリアルタイムのオンライン・システムは国際的諸労働を即時的に結合し「同期化」（シンクロナイズ）する。

こうした労働諸条件の「標準化・共通化・同期化」のいっそう具体的分析については、別の機会によらねばならないが、とうめんこれらがさいきんの労働運動の国際化を強化する方向にあることは否定できないであろう。EC諸国ではとくにそうである。そのことを象徴しているのが、七一年一月ロンドンにおい

経営計画とオンライン・システム(三)

て「ヨーロッパ資本主義諸国労働者階級の多国籍企業にたいする共同闘争を討議」した一五カ国共產党会議であらう。そこに提出されたフランスの党の「資料」⁽¹⁰⁵⁾では、「多国籍企業は、生産の国際化(社会化)の発展へと向う生産力の客観的傾向を、これら諸企業の利益になるよう独占しようとつとめている……」であり、またとくに利潤率低下の傾向によってますます多国籍の方向をとらざるをえなくなっている」と指摘している。こうして労働運動は国際的に強化されざるをえない法則的なあらわれとなっている。すなわち利潤率低下なる矛盾のあらわれを国際化によって阻止する行動は、新たに労資の国際的矛盾を再生産し深化しているのである。

かくて、こんにちの経営計画の分析については国際的側面を重視せざるをえないし、計画と結合したシステム「合理化」の検討についても同じく世界資本主義の新動向の分析を基礎とする必要がたかまってきた。運輸労働者にとっても国際的視点の必要なこと、もはや多言を要しないであらう。

(103) 本誌二五巻一号、一八一〜一八二ページ。

(104) 企画庁『通運事業基本運賃料金改訂の経緯』(その1)、二八九ページ。

(105) 『朝日新聞』、六八年四月一七日。

(106) たとえば、『朝日新聞』、六八年四月一八日、『日本経済新聞』、

六八年四月一九日など。

(107) 大蔵省・会計検査院『昭和四十七年版・決算と会計検査院』、一

〇八四〜一〇八五ページ。

(108) 太田猛夫『通運料金制度改善の構想』、四九ページ。

(109) 『輸送展望』、七一年四月号、六五ページ。

(110) 注(104)の『経緯』、二七九ページ。

(111) 『日本経済新聞』、七〇年六月一〇日。

(112) システム化のもてのかかる配転への日通労組員の抵抗意識の強化は実態調査数字のうえにもあらわれている。詳細は「全日通組合員の意識調査」(『総評・調査月報』七一年一〇・一一月号)参照。

(113) 七一年八月に人間科学研究所が一・二部上場会社の労組八四五についておこなった実態調査によると、システム化にもとづく配転(現場労働力組織の変更や四組三交替などの交替勤務を含む)を重視する組合数は全体の四四・五%で最高であり、ついで労働強化などとなっている(人間科学研究所『コンピュータと労働組合』二五ページ)。

(114) 本誌二四巻三号、二二一ページ。

(115) 『事務と経営』、七二年八月号、五三ページ。

(116) 総評『情報化』の動向と労働組合の課題、『日本経済新聞』、

七二年四月一二日など参照。

(117) その詳細については論じえないが、さしあたって事実を整理するうえで、情報処理学会規格委員会編『電子計算機の国際標準化』、日本規格協会『JISハンドブック——情報処理』、『コンピュータ白書(七二年版)』などが利用できる。

(118) 『朝日新聞』、七二年七月二六日。なおついでながら、国際的な経営管理上の新しい論点を指摘しておこう。つまり、この引用文

にみられる被支配外国企業の経営情報を即時に母国本社（ニューヨーク）で掌握する方向は、被支配企業持株について「一〇〇％主義を放棄」してなおかつ支配・管理の可能性を強めているという事態（たとえば『日本経済新聞』七二年一月一五日参照）についてである。そこでの現地人社長は、極端に言えばロボットとして数おおく配置されつつある。

(119) 『日本経済新聞』七〇年一〇月三日、『朝日新聞』七二年七月二十六日。

(120) 『コンピュータ』七二年六月号。

(121) 『世界政治資料』七一年六月上旬号、二二ページ以下。

(122) かかる分析は多数みられるが、本稿の論点に関連して参考となる最新の論稿一つだけ掲げておこう。戸木田嘉久「現代帝国主義と労働組合運動」、『経済』七二年一〇月号。